

INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO
EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DEL SUBSECTOR METALMECANICO DE
LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.

SINIA PAOLA POLO ARAUJO
DEYSI ESTHER ALVAREZ FABREGAS

UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BARRANQUILLA
2013

INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO
EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DEL SUBSECTOR METALMECANICO DE
LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.

SINIA PAOLA POLO ARAUJO
DEYSI ESTHER ALVAREZ FABREGAS

EDUARDO CHANG
Asesor

UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BARRANQUILLA
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Diciembre de 2013

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por darnos la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica con éxito y sembrar en nosotras sentimientos de paz, alimentando cada día pensamientos que nos permiten proyectar nuestra luz al mundo.

A nuestras familias y amigos, de quienes hemos recibido siempre apoyo sincero.

A todos aquellos maravillosos seres que han compartido junto a nosotras sus enseñanzas y cuyo apoyo aportó un granito de arena en la realización y culminación de nuestra carrera

A ti querido lector.

Y claro, a la vida por permitirnos llegar a este punto, fin de una etapa más pero comienzo de otra nueva que viviré con mayor intensidad.

Sinia Paola Polo Araujo y

Deysi Alvarez Fabregas

RESUMEN

El proceso de transformación económica que está viviendo Colombia, y por ende el departamento del Atlántico con los tratados de libre comercio, demandan de las organizaciones empresariales solidez productiva, financiera y organizacional, los cuales son elementos importantes para la competitividad de estas en el mercado actual.

Según reportes de ODES y la Corporación autónoma Regional del Atlántico (2010), el sector metalmecánico en general ha mantenido una dinámica creciente, con una participación en el PIB entre el 20 y el 22% durante dicho periodo. Con relación a la dinámica del sector fundiciones de metales no ferrosos, la información suministrada por las empresas estudiadas, señala que en los últimos 10 años el sector se ha decrecido debido a que varias empresas han cerrado o han disminuido sus niveles de producción

El sector metalmecánico se constituye en uno de los más importantes de la economía de la ciudad de Barranquilla y el Departamento del Atlántico, representado en más de 1.700 unidades productivas dedicadas al desarrollo de éstas actividades. Representa más del 12% del PIB industrial y es el segundo sector en materia de generación de empleo después del de alimentos, que representa el 10% del personal ocupado en toda la industria del Departamento del Atlántico

La tendencia actual sobre la importancia de la propiedad intelectual que puede aportar el recurso humano interno de la organización en la competitividad y La generación de valor nos lleva a la creación de una ventaja competitiva para las organizaciones que se encuentran en la gestión del capital estructural, ya que es efectivamente considerado un recurso de las organizaciones. El desarrollo de

este Intangible nos dará la ventaja competitiva sostenible. Sostenemos que la selección del capital humano depende fundamentalmente del entorno institucionalizado, y que su evolución y desarrollo dependen fundamentalmente de la gestión interna. Para este sector, los mayores riesgos se relacionan con la competencia de los productos chinos y los bajos niveles de competitividad y productividad locales. Los productos chinos están reemplazando por competitividad a los productos Latinoamericanos entre ellos los colombianos, actualmente Brasil es el que más siente este efecto. El otro enemigo latente es el relacionado con la competitividad y la productividad empresarial, la industria local es un sector cada vez más basado en la maquila, con escaso valor agregado, pobre contenido tecnológico y con una competitividad basada solamente en los salarios bajos

La estructura organizacional de las empresas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Más allá de los diferentes enfoques gerenciales que se puedan dar, lo importante es concebir de donde la organización orienta su rumbo que la mantiene estable en el mercado, en este sentido es importante incluir un concepto de gran importancia la estrategia.

Las estrategias son la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, definir sus estrategias es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro y que a su vez le permite avanzar hacia la competitividad, existe entonces la necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las empresas a través del capital humano, recursos tecnológicos.

Palabras Claves: Competitividad, Productividad, Estrategias, Objetivos, Recursos, Ventajas, Organización, Sector, Economía, Estructura, Desarrollo, Tecnología, Direccionamiento, Capital, Procesos, Tendencia, Transformación.

ABSTRACT

The process of economic transformation that Colombia is experiencing , and therefore the department of the Atlantic with free trade , demand for productive business organizations , financial and organizational strength , which are important for the competitiveness of these in the current market .

According to reports ODES and the Regional Autonomous Corporation of the Atlantic (2010), the engineering sector has generally maintained a growing dynamic, with a share of GDP between 20 and 22% during that period. With regard to the dynamics of non-ferrous metal foundries industry, information provided by the companies surveyed said that over the past 10 years, the sector has decreased because many companies have closed or have reduced their production levels

The engineering sector constitutes one of the most important in the economy of the city of Barranquilla and the Department of the Atlantic, represented in more than 1,700 production units dedicated to the development of these activities. Represents over 12% of industrial GDP and is the second sector in employment generation after food, accounting for 10 % of staff across the industry Department Atlantic

The current trend of the importance of intellectual property that can provide internal human resource of the organization's competitiveness and value creation leads to the creation of a competitive advantage for organizations that are in structural capital management, as it is actually considered a resource of organizations. The development of the Intangible give us sustainable competitive advantage. We argue that the selection of human capital depends primarily on institutionalized

environment and its evolution and development depend fundamentally interna. Para management sector, the major risks are related to competition from Chinese products and low levels of competitiveness and productivity local. Chinese products are competitive by replacing Latin American products including Colombia, Brazil is currently the most feel this effect. The other latent enemy is related business competitiveness and productivity, the local industry is an increasingly based maquila, with little added value, poor technological content and competitiveness based on low wages only

The organizational structure of firms are extremely heterogeneous and diverse, the size, characteristics, structures and objectives are different. This gives rise to a wide variety of types of organizations that managers and entrepreneurs must learn to have a broad view when structuring or restructuring an organization.

Beyond the different management approaches that may occur, it is important to conceive of where the organization directs its course that the market remains stable in this sense it is important to include a very important concept strategy

Strategies are the formulation, implementation and evaluation of activities that enable an organization to achieve its objectives, define their strategies is an exciting process that allows an organization to be proactive rather than reactive in the formulation of their future and that in turn will allows enhancing competitiveness, then there is the need to build a competitive advantage in enterprises through human capital and technological resources.

Keywords: Competitiveness, Productivity Strategies, Objectives, Resources, Benefits, Organization, Industry, Economy, Structure, Development, Technology, Addressing, Capital, Processes, Tendency, Transformation.

CONTENIDO

INTRODUCCION	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo General	16
2.2 Objetivos Específicos.....	16
3. JUSTIFICACION.....	17
4. MARCO REFERENCIAL.....	18
4.1 Estado del arte.....	30
5. MARCO CONCEPTUAL	32
6. METODOLOGIA	34
6.1 Tipo de investigación	34
6.2 Método de investigación	34
6.3 Instrumentos	34
6.4 Población y Muestra	35
7. ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
8. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS ESTILOS GERENCIALES Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS.....	53
8.1 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.....	53
9. ESTILO GERENCIAL, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE DE EXITO	65
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES.....	86
ANEXOS.....	90

INTRODUCCION

Este enfoque se centra en sus características y en factores estratégicos de los mercados de donde se obtienen y explica la heterogeneidad y la ventaja sostenible de las organizaciones”.

La tendencia actual sobre la importancia de la propiedad intelectual que puede aportar el recurso humano interno de la organización en la competitividad y la creación de valor, para esto es necesario entender el conocimiento como un recurso intangible que no es fácil de medir y valorar, pero existe e incluye desde la simple capacitación que recibe un obrero hasta la teoría más compleja que desarrolla un científico, plantea que “la información surge de las respuestas a preguntas del tipo qué, quién, dónde, cuándo y cuántos. Mientras que el conocimiento responde a la pregunta del cómo hacerlo”, y es al conocimiento al que vinculamos con el capital estructural, es con el cómo se logran ventajas competitivas que generan beneficios.

En este sentido el entorno empresarial donde se desenvuelven muchas organizaciones es cambiante, exige de las mismas, diseñar estructuras organizacionales ganadoras, que se adapten con facilidad a las situaciones que se presentan en el entorno y la empresa.

Se analizará la situación actual de las empresas del sub-sector del Industrias Básicas del Hierro, Acero y No Metales Ferrosos de la ciudad de Barranquilla, el cual ha sido por décadas uno de los sectores con mayor dinamismo en la balanza comercial del departamento, empresas en los cuales la estructura organizacional ha permitido el éxito de la organización.

Según reportes de ODES y la Corporación autónoma Regional del Atlántico (2010), “el sector metalmecánico en general ha mantenido una dinámica creciente, con una participación en el PIB entre el 20 y el 22% durante dicho periodo. Con relación a la dinámica del sector fundiciones de metales no ferrosos, la información suministrada por las empresas estudiadas, señala que en los últimos 10 años el sector se ha decrecido debido a que varias empresas han cerrado o han disminuido sus niveles de producción. Así mismo, según la Corporación Centro Red Tecnológico Metalmecánico (CRTM) las industrias de fundición podrían aportar un 3.8% al PIB Departamental y en el ámbito nacional un 0.22%.

Estas empresas han tenido que realizar reestructuraciones en su organigrama, pasaron de tener un promedio de 6 departamentos a la fusión hasta tener 3, dentro de los cuales se encuentra el de producción e investigación”, es decir, no han dejado de un lado la investigación y desarrollo

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

“La visión basada en los recursos, la cual examina los recursos y las capacidades de las empresas que permiten generar tasas de retorno superiores a lo normal, las ventajas competitivas sostenibles desde esta perspectiva, existe heterogeneidad en la adquisición y despliegue de recursos. Este enfoque se centra en sus características y en factores estratégicos de los mercados de donde se obtienen y explica la heterogeneidad y la ventaja sostenible de las organizaciones”¹.

La tendencia actual sobre la importancia de la propiedad intelectual que puede aportar el recurso humano interno de la organización en la competitividad y la creación de valor, para esto es necesario entender el conocimiento como un recurso intangible que no es fácil de medir y valorar, pero existe e incluye desde la simple capacitación que recibe un obrero hasta la teoría más compleja que desarrolla un científico, plantea que “la información surge de las respuestas a preguntas del tipo qué, quién, dónde, cuándo y cuántos. Mientras que el conocimiento responde a la pregunta del cómo hacerlo”, y es al conocimiento al que vinculamos con el capital estructural, es con el cómo se logran ventajas competitivas que generan beneficios.

El capital estructural a diferencia del capital humano y del capital relacional, es propiedad de la empresa, se queda en la organización al final de la jornada, es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar. Quedan en él incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

¹ CÉSAR OMAR LÓPEZ y NORMA PONTET UBAL (2.011),

Desde otro punto de vista se puede decir “Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los empresarios y administradores deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización”². En este sentido el entorno empresarial donde se desenvuelven muchas organizaciones es cambiante, exige de las mismas, diseñar estructuras organizacionales ganadoras, que se adapten con facilidad a las situaciones que se presentan en el entorno y la empresa”³.

El proceso de transformación económica que está viviendo Colombia, y por ende el departamento del Atlántico con los tratados de libre comercio, demandan de las organizaciones empresariales solidez productiva, financiera y organizacional, los cuales son elementos importantes para la competitividad de las Industrias Básicas del Hierro, Acero y No Metales Ferrosos Barranquilla.

En la presente investigación se analizará la situación actual de las empresas del sub-sector del Industrias Básicas del Hierro, Acero y No Metales Ferrosos de la ciudad de barranquilla, el cual ha sido por décadas uno de los sectores con mayor dinamismo en la balanza comercial del departamento, empresas en los cuales la estructura organizacional ha permitido el éxito de la organización.

Según reportes de ODES y la Corporación autónoma Regional del Atlántico (2010), “el sector metalmecánico en general ha mantenido una dinámica creciente, con una participación en el PIB entre el 20 y el 22% durante dicho periodo. Con

² CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento humano. España. Mac Grau Hill. 2004. Octava Edición

³ CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento humano. España. Mac Grau Hill. 2004. Octava Edición

relación a la dinámica del sector fundiciones de metales no ferrosos, la información suministrada por las empresas estudiadas, señala que en los últimos 10 años el sector se ha decrecido debido a que varias empresas han cerrado o han disminuido sus niveles de producción. Así mismo, según la Corporación Centro Red Tecnológico Metalmeccánico (CRTM) las industrias de fundición podrían aportar un 3.8% al PIB Departamental y en el ámbito nacional un 0.22%.

Estas empresas han tenido que realizar reestructuraciones en su organigrama, pasaron de tener un promedio de 6 departamentos a la fusión hasta tener 3, dentro de los cuales se encuentra el de producción e investigación”, es decir, no han dejado de un lado la investigación y desarrollo, sin embargo, se le ha restado importancia a los departamentos de recursos humanos, ha dejado de ser un cargo de gerencia como años anteriores a coordinación, otra connotación importante en esta problemática de las empresas del subsector es que el 55% son empresas familiares donde a pesar que existe en el organigrama una jerarquía, en la práctica todos los miembros de la familia quieren tener autoridad dentro de la organización ODES y la Corporación autónoma Regional del Atlántico (2010)

Partiendo de estas consideraciones se plantear el siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia de la estructura organizacional en el desarrollo de las empresas Mipymes del sub-sector metalmeccánico de la ciudad de barranquilla?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar la Incidencia de la Estructura Organizacional en el Desarrollo Empresarial Mipymes del Subsector de Industrias Básicas del Hierro, Acero y No Metales Ferrosos en la ciudad de Barranquilla.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo y gerenciales actuales aplicables en las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Barranquilla.
- Establecer la relación existente entre los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas.
- Analizar el direccionamiento estratégico aplicados en las pymes del sector metalmeccánico con énfasis en la gestión de procesos y recursos disponibles.
- Identificar los factores claves de éxito del subsector de industrias básicas del hierro, acero y no metales ferrosos de la ciudad de Barranquilla.

3. JUSTIFICACION

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los empresarios y administradores deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Se necesitan conocer elementos de dificultad en el buen desempeño empresarial, para diseñar estrategias de fortalecimiento que le permitan competitividad en el mercado moderno. Las exigencias de la globalización apuntan hacia el paradigma de un proceso de cambio en las estructuras organizativas que le permitan adaptarse a la nueva situación de competencia en un mundo cada vez más global. En este sentido el entorno empresarial donde se desenvuelven muchas organizaciones es cambiante, exige de las mismas, diseñar estructuras organizacionales ganadoras y esto solo se lograra buscando internamente en la estructura que maneja la empresa para detectar si es la que realmente podrá llevarla al éxito y al logro de ventajas competitivas.

4. MARCO REFERENCIAL

“La industria metalmecánica, comprende el aprovisionamiento de maquinaria industrial y las herramientas a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el ramo. Los principales productos asociados a la metalmecánica son los repuestos y autopartes para vehículos, los receptores de radio y TV y los aparatos de telefonía, los refrigeradores, los congeladores y los aires acondicionados industriales. La metalmecánica produce equipos de TV, radio y comunicación. Es importante aclarar que, cuando se habla de la producción de artefactos electrónicos, tal vez se desvíe a lo que es la definición de metalmecánica. Sin embargo, de acuerdo a la clasificación de la metalmecánica todos estos artefactos son incluidos, incluso algunos completamente electrónicos como un televisor LCD”⁴

“El sector metalmecánico se constituye en uno de los más importantes de la economía de la ciudad de Barranquilla y el Departamento del Atlántico, representado en más de 1.700 unidades productivas dedicadas al desarrollo de éstas actividades. Representa más del 12% del PIB industrial, a partir del crecimiento de las empresas ya establecidas y la llegada de nuevas unidades productivas al sector”⁵.

“Esta actividad sirve de soporte a un gran número de industrias como la minera, pesquera, agroindustrial, eléctrica – electrónica, siderúrgica, metalúrgica, petrolera y automotriz. La industria metalmecánica es el segundo sector en materia de

⁴ ALANDETE RODRIGUEZ, Vanessa et al (2012). Análisis descriptivo de sectores metalmecánicos líderes en el mundo para el desarrollo y fortalecimiento del sector Metalmecánico en el departamento del Atlántico. Universidad Autónoma del Caribe

⁵ PROBARRANQUILLA. Análisis de sectores. Barranquilla: documento de trabajo en línea www.probarranquilla.org. 2011

generación de empleo después del de alimentos, que representa el 10% del personal ocupado en toda la industria del Departamento del Atlántico”⁶.

Esta dinámica del sector metalmeccánico, permite despertar un interés cómo a pesar de las diferentes situaciones de crisis económica a nivel mundial y de Colombia, se ha mantenido en una estabilidad. Interés el cual tienen las investigadoras desde el punto de vista de la estructura organizacional, comprobar sí es esta estructura la que ha permitido el éxito del sector.

De acuerdo a descripciones realizadas por José Divitt Edward Velosa García el Sector Metalmeccánico está compuesto de un diverso conjunto de actividades manufactureras que utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia, aceros, aluminios, cobres y bronces y/o aleaciones y derivados, realizando sobre los productos iniciales de materia prima como barras y láminas, algún tipo de transformación, ensamble o reparación. Asimismo, forman parte de esta industria las ramas electromecánicas y electrónicas, que ha permitido el desarrollo cinegético entre otros sectores en los últimos años con el avance de la tecnología. A continuación se realizará la descripción del subsector de interés de la investigación

Subsector de Hierro Acero y Metales no Ferrosos: Este grupo industrial correspondiente a los códigos CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) 3710, 3720, 3721 y 3722 abarca las empresas que producen, transforman o recuperan hierro, acero, aluminio, cobre, plomo, zinc, estaño y níquel las empresas de hierro y acero conforman el grupo de mayor representatividad dentro del subsector, no sólo por la cantidad de industrias, sino por disponer de una empresa integrada, con estructuras organizacionales definidas. El establecimiento de actividades de fundición de metales ferrosos y no ferrosos se ha desarrollado

⁶ Ibid.p.3

en el departamento del Atlántico, principalmente en los municipios de Soledad, Malambo, Sabanagrande y Barranquilla.

Dentro de la actividad manufacturera, el sector de fundición es uno de los sectores fundamentales para la economía debido a que los productos que genera son utilizados como insumos de primer orden en múltiples otras industrias como la metalmecánica, la automotriz, y en general en la fabricación de maquinarias y equipos para la industria cementera, minera, petrolera, energética, agrícola, de obras públicas, de bebidas, de alimentos, y textil, entre otras.

En departamento del Atlántico, este subsector de hierro, acero y metales son ferrosos se divide en dos subsectores principales: el subsector de fundición de materiales ferrosos, que comprende hierro y acero, y el subsector de fundición de materiales no ferrosos, que comprende el aluminio, bronce, plomo, cobre, magnesio, latón, zinc, zamak, y níquel. Bajo la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), las actividades de fundición de metales se clasifican bajo el código 27 de fabricación de. De acuerdo con la información de la Cámara de Comercio de Barranquilla, para el 2011 las empresas manufactureras inscritas a esta organización representaban el 9,2% del total de empresas del Atlántico, ocupando el cuarto puesto en orden de importancia, después de los sectores comercio, finanzas y servicios. Históricamente el sector de fundiciones del Atlántico no ha presentado una actividad positiva frente a las posibilidades de agremiación, sino que por el contrario se ha caracterizado por una actitud de competencia y rivalidad.

“Un componente importante dentro de las organizaciones es la parte presupuestaria, en este sentido manifiesta que en el caso de “las Pymes del sector metalmecánico del Departamento del Atlántico comparan oportunamente los resultados habidos con los presupuestados, analizan las diferencias y realizan

las correcciones oportunamente”. En sus planteamientos también afirma una evidencia que estas Pymes documentan y capitalizan las principales experiencias y/o correcciones habidas, promoviendo así el aprendizaje organizacional como un medio de alcanzar un futuro más productivo, finalmente destaca una clara división por áreas funcionales en un organigrama según los requerimientos presupuestarios, en consonancia con una organización contable pertinente”⁷.

“Para el sector metalmeccánico, los mayores riesgos se relacionan con la competencia de los productos chinos y los bajos niveles de competitividad y productividad locales. Los productos chinos están reemplazando por competitividad a los productos Latinoamericanos entre ellos los colombianos, actualmente Brasil es el que más siente este efecto. El otro enemigo latente es el relacionado con la competitividad y la productividad empresarial, la industria local es un sector cada vez más basado en la maquila, con escaso valor agregado, pobre contenido tecnológico y con una competitividad basada solamente en los salarios bajos”⁸

“La estructura organizacional se refiere a los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Además, considera que son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización”⁹.

⁷ OCAMPO VILLEGAS, María Cristina. Perspectivas para de la industria metalmeccánica en América Latina. Estabilidad con riesgos, el nuevo panorama. 2011

⁸ *Ibíd.*

⁹ CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento humano. España. Mac Grau Hill. 2004. Octava Edición

Las organizaciones tienen cada una ciertas características que las diferencian, considera que las características más sobresalientes son¹⁰

- **Complejidad.** Esta complejidad tiene que ver con la separación vertical existente. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización, y cuando aparecen nuevos niveles verticales, el proceso de control y reglamentación aumenta la complejidad vertical.
- **Anonimato.** Sólo importa que la actividad se realice, no quién la ejecute.
- **Rutinas estandarizadas.** Las grandes organizaciones tienden a formar sub colectividades o grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- **Estructuras personalizadas no oficiales.** Configuran la organización informal, cuyo poder es más eficaz que el de las estructuras formales.
- **Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones.** Esta relacionados con las líneas de autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnica.
- **Tamaño.** Es un elemento final, pues depende del número de participantes y dependencias.

Finalmente, Chiavenato establece que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos iguales. Además, es importante conocer cuáles son esos elementos que le van dando forma a las estructuras organizacionales. Para saber cuáles son esos elementos se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Atendiendo las disposiciones normativas.
- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales.
- A la reagrupación de unidades respetando áreas funcionales.
- Reduciendo personal conforme a la siguiente secuencia:

¹⁰ CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento humano. España. Mac Grau Hill. 2004. Octava Edición

- Congelando puestos o plazas vacantes.
- Liquidación de personal de áreas adjetivas o de apoyo.
- Liquidación de personal de áreas sustantivas (siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es, personal secretarial, analista, jefes de oficina, jefes de departamento, etc.)
- Redistribuyendo y o re direccionando funciones.
- Diseñando y aplicando cuestionarios a través de entrevistas dirigidas en cada área para captar información sobre:
 - Funciones por área.
 - Procedimientos.
 - Cargas de trabajo.
 - Soporte tecnológico.
 - Relaciones con el entorno.
 - Replanteando territorios o áreas de trabajo.
 - Revisando el tipo y presentación de productos y ó servicios que se ofrecen.
 - Estableciendo condiciones de operación viables y oportunas.
 - Replanteando relaciones de trabajo con organizaciones que brindan insumos, servicios o pautas de acción.
 - Racionalizando recursos de trabajo (materiales y tecnológicos).
 - Reduciendo la cadena escalar de autoridad.
 - Capacitando a los mandos superiores y medios para asimilar el cambio.
 - Desincorporando áreas.
 - Promoviendo la creación de fuentes de trabajo suplementarias”¹¹.

¹¹ CAVERO CHAVEZ, Paul Santiago. DIAZ TIRADO, Renzo Jordano. VALVERDE CASTILLO, Luis Fernando y FLORES TORRES, Mario Hernesto. Tipos de estructuras organizacionales. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Trabajo de grado. México. 2009

Atendiendo a las variables anteriormente descritas para identificar los elementos que le van dando forma a la estructura organizacional, es importante resaltar que en todos los casos se deben respetar los aspectos funcionales asignados a las áreas.

En este mismo sentido una vez conocidas las características y elementos de las estructuras organizacionales, es de interés conocer los tipos de estructuras existentes. Para muchos autores, Chaves y otros, consideran las siguientes estructuras:

- **Estructuras formales**

- Lineal
- Funcional
- Línea - Staff
- Comités

- **Estructural informales**

- **Estructuras Formales**

Por organización formal se entiende, en general la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente en la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

- **Formal de tipo Lineal:** Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente es el mismo.

- **Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea.

- **Línea-Staff:** “es el resultado de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas, que al complementarse las dos estructuras, crea un tipo de organización más completo y complejo. Órganos de línea (órgano de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relación entre sí. Las organizaciones con órganos lineales se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquicos mientras que los órganos de staff presentan asesoría y servicios especializados”¹².

¹² CAVERO CHAVEZ, Paul Santiago. DIAZ TIRADO, Renzo Jordano. VALVERDE CASTILLO, Luis Fernando y FLORES TORRES, HERNESTO. Mario Tipos de estructuras organizacionales. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Trabajo de grado. México. 2009

- **Comités:** han recibido una infinidad de denominaciones: comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc., las cuales revelan el fuerte desacuerdo que existe en cuanto a cómo llamarlos. Sobre su naturaleza y contenido, tampoco existe uniformidad de criterio, pues algunos comités desempeñan funciones administrativas; unos, funciones técnicas; otros estudian problemas e, incluso, otros sólo dan recomendaciones.

- **Estructura informal o estructura social.** Tiene que ver con las dinámicas y relaciones entre los individuos que integran la organización, y sus interpelaciones; comprende cinco componentes:

1. Las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal).
2. Las expectativas e intereses, conflictos, y fines de sus miembros.
3. Las interrelaciones humanas y sus comportamientos.
4. La cultura organizacional propiamente dicha
5. Los diferentes grupos informales con sus intereses.

En conclusión de estas descripciones teóricas, las empresas según Chiavenato, son sistemas abiertos y sensibles, con capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno. Son sistemas porque poseen límites y capacidad para crecer y autorreproducirse. Abiertos porque existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites. El propósito fundamental de las empresas, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna.

Peter Drucker manifiesta nivel de estructura organizacional “La Tecnoestructura la cual permite que hombres comunes hagan cosas no comunes”. Está formada por el conjunto de hombres que se desempeñan dentro de la Empresa y que son poseedores del conocimiento científico y técnico actualizado y necesario para poder cumplir con los objetivos de desarrollo y crecimiento de la misma. Es la parte de la estructura que se ocupa de adaptar a la organización a los constantes

cambios tecnológicos y sociales que se producen en el Entorno o contexto, cada vez más turbulento y también la que produce la estandarización de los mecanismo de coordinación para que sea posible administrar la empresa. Está formada por personal que se desempeña en forma permanente dentro de la empresa o pueden ser también consultores externos o personal "Staff" independiente. Son básicamente analistas que sirven a la organización apoyando al trabajo del personal de línea a través del diseño de planes y programas y apoyando con su consejo y asesoramiento, pero sin involucrarse directamente en su implementación"¹³.

De la misma forma Chandler, realizó una investigación sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones y las relacionó con la estrategia de negocios. Concluyó que la estructura organizacional de estas empresas estuvo determinada por la estrategia de mercadeo. Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias.

"El funcionamiento organizativo se basa en cinco entidades fundamentales, denominados subsistemas. Subsistemas de producción, relacionados con el trabajo que realiza; subsistemas de apoyo para conseguir materiales, deshacerse del producto y mantener relaciones interinstitucionales; subsistemas de mantenimiento, para vincular el personal a su cometido funcional; subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio organizativo y los subsistemas de administración, para dirigir, distribuir y controlar los muchos subsistemas y actividades de la estructura".

¹³ DRUCKER Peter F (1987) "La Gerencia" - "El Ateneo" - Bs. As.

“La generación de valor y la creación de una ventaja competitiva para las organizaciones se encuentran en la gestión del capital estructural, ya que es efectivamente considerado un recurso de las organizaciones. El desarrollo de este Intangible nos dará la ventaja competitiva sostenible. Sostenemos que la selección del capital humano depende fundamentalmente del entorno institucionalizado, y que su evolución y desarrollo dependen fundamentalmente de la gestión interna”¹⁴.

“Por su parte, el capital estructural depende de las competencias y capacidad de innovación del capital humano y el capital relacional de la combinación de los recursos de la empresa con su entorno. En cuanto a mejorar y desarrollar el capital humano, lo primero que deberían tener en cuenta las organizaciones es optimizar el proceso de selección y enganche de recurso disponible en la sociedad; a nivel interno, las empresas deben generar una cultura organizacional en la que se incluya al personal en la estrategia de la empresa y en sus proyectos. Además, deberán ofrecer oportunidades de aprendizaje de forma continua, planificar, conducir la carrera profesional, evaluar el rendimiento, premiar las ideas innovadoras y la evolución y desarrollo de su personal”¹⁵.

Los estudios de los sistemas ecológicos. Incluyen la integración de conocimientos científicos, se vincula con el desarrollo del funcionalismo, en las ciencias sociales.

Establece niveles jerárquicos:

- Estructuras estática: marcos de referencia.
- Sistema dinámico simple: reloj.

¹⁴ LÓPEZ César Omar y PONTET UBAL. Norma Ventajas competitivas sustentables a través del capital intelectual integrando las complementariedades entre la teoría institucional y la teoría de recursos. Colombia-Uruguay: Universidad ICESI y Universidad Ort de Uruguay. (2.011).

¹⁵ *Ibíd.*

- Sistema cibernético o mecanismo de control: termostato.
- Sistema abierto o autoestructurado y regulado célula.
- Sistema genético social: plantas.
- Sistema animal (movilidad, teleología, autoconsciencia): animales.
- Nivel humano (individualidad consciencia, lenguaje, símbolos) el hombre.
- sistema social (contenido y significado de mensajes valores, transcripción de imágenes en registros históricos, simbolizaciones artísticas, emociones humanas): organizaciones.
- Sistemas trascendentales: últimos, absolutos, ineludibles, desconocidos, interrelacionales.

Características de los sistemas organizacionales:

No son naturales, sino artificiales

- Poseen una jeraquía
- La entropía puede eliminarse o transformarse en entropía negativa
- Retroalimentación para mantener el estado de equilibrio
- Mecanismos adaptativos de mantenimiento
- Crecimiento a través de elaboración interna
- Equifinalidad: los objetivos se logran con cierta variedad de insumos y de diferentes maneras

La relación que existe con la teoría organizacional es que ve a la organización como un sistema abierto interactuando continuamente con el entorno o medio ambiente, no sujeta necesariamente, entropía en equilibrio dinámico de materiales, energía, información, medio circundante considera a los subsistemas operativos, de coordinación, estratégicos; posee componentes básicos como son:

- Valores
- Objetivos

- Técnicos
- Estructurales
- Psicosociales
- Administrativos

Finalmente se retoma un concepto importante de Mintzberg "La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas".

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir, que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos o componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización en general. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

4.1 Estado del arte

“las exigencias de la globalización apuntan hacia el paradigma de un proceso cambio en las estructuras organizativas del conocimiento en los ámbitos:

culturales, económicos, políticos, tecnológicos, de la comunicación e información y del entorno, en busca de una humanidad postmoderna interrelacionada. La globalización como fenómeno acelerado de cambio manifiesta la necesidad de transformar los antiguos paradigmas en las organizaciones”¹⁶.

La visión de un mundo sin fronteras, constituye un desafío indispensable de supervivencia. Adaptarse a la nueva situación de competencia en un mundo cada vez más global, implica un proceso interno de reorganización tecnológica y de estrategias globales de economía a escala con adaptaciones al entorno, que amplíen fronteras de participación”¹⁷.

La estructura organizacional en red” se convierte en una opción estratégica, estructural operacional ideal para las actividades de internacionalización de empresas (negocios internacionales) con foco en la zona regional latinoamericana. La estructura organizacional en red conocida también como organización red, organización sin fronteras, network, organización cosmos, organización constelación, organización celular, etc., puede ser definida como: “la red o armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado entre las unidades orgánicas de una o más organizaciones, pues presenta las diversa relaciones intra y/o interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y comportamentales, basados en los condicionantes y componentes que influencia su propio diseño”¹⁸

¹⁶ STANFORD, Alberto (2002). Globalización: una tendencia de las organizaciones y de los negocios. Universidad Rafael Belloso Chacín

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ LOUFFAT OLIVARES José Enrique Tendencias Modernas De Diseño Organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. Perú: Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN (2009).

5. MARCO CONCEPTUAL

- **Estructura organizacional:** Robbins (1987) define la estructura de la organización como la «red de comunicación» o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información. Concepción que integra estos tres aspectos estructurales:
 - Una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
 - Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
 - Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.
 - **Organigrama** Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización, el organigrama tiene la particularidad de ser: sencilla, entendible y sobre todo flexible pues esta característica es muy importante pues permite que la organización se adapte a los cambios necesarios dentro de su ámbito.
-

- **Desarrollo Organizacional:** El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

- **Comunicación organizacional:** La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

6. METODOLOGIA

6.1 Tipo de investigación

Este estudio tiene un carácter exploratorio (Hernández, Fernández y Baptista. 1998; 58), pues representa uno de los primeros acercamientos a identificar la incidencia que tiene la estructura organizacional en el éxito de una empresa. A través de esta investigación, se intenta generar un conocimiento que permita diseñar modelos de estructuras organizacionales o estrategias que permitan un mejor desempeño de las mismas. La investigación sigue una lógica descriptiva, pues “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis”¹⁹. Con base a esto se describirán las situaciones que se constituyen como factores claves de éxito en el desempeño empresarial.

6.2 Método de investigación

El método a utilizar es deductivo, en este se buscaran hallazgos, a partir de situaciones y experiencias a nivel internacional, para llegar a una situación particular de las estructuras organizacionales aplicadas en empresas ubicadas en Barranquilla.

6.3 Instrumentos

Son de corte cualitativo y cuantitativo. A nivel cualitativo se diseñaran y aplicaran entrevistas con gerentes, jefes de recursos humanos de empresas, expertos en el tema de estructura organizacional, para identificar elementos que frenan o impulsan el desempeño de las empresas. Y a nivel cuantitativo las encuestas.

¹⁹ Danhke, G. L. en HERNÁNDEZ, Fernández y BAPTISTA.1991

6.4 Población y Muestra

El universo son las 700 unidades productivas del sector metalmeccánico reportadas en la Cámara de Comercio.

Sin embargo, se tendrá en cuenta la población de MIPYMES del subsector de hierro, acero y metales no ferrosos, que han iniciado un proceso importación y exportación de formalización como medio para exportar el cual es de 38, de aquí se calculó la muestra que es 27.

La muestra poblacional para aplicar la encuesta es aleatoria simple, la cual consiste en que cada miembro de la población objeto de estudio tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Fórmula empleada:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población 38.

Desviación estándar de la población que, 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. 95% de confianza equivale a 1,96

e = 0.5%

$$n = \frac{(38)(0,5)^2 (1,96)^2}{(38-1)(0,5)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n=27$$

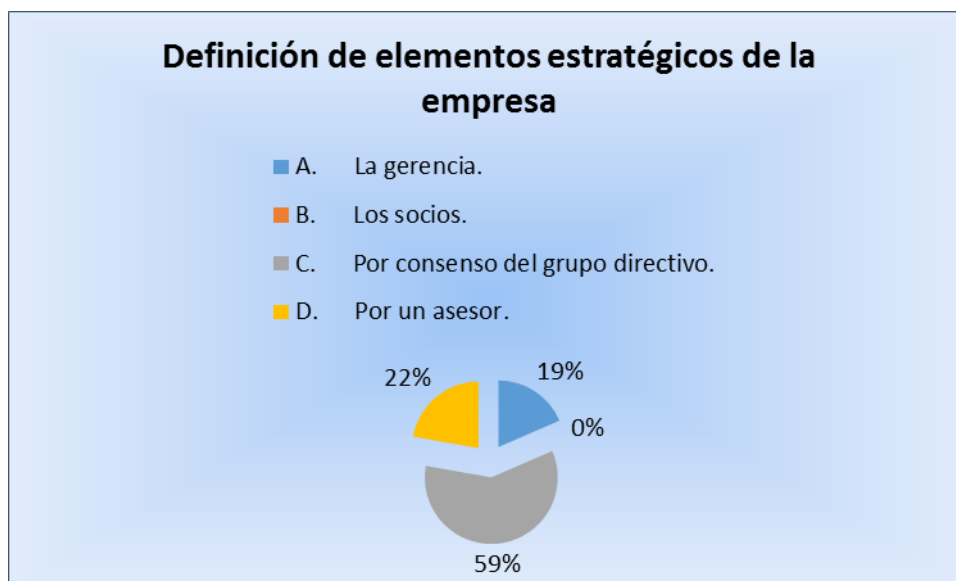
7. ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo permite establecer un análisis del estado actual del subsector de hierro, acero y metales no ferrosos en el Departamento del Atlántico, en lo referente a la incidencia de la estructura organizacional en su desarrollo empresarial.

Con relación con el objetivo 1, Identificar los estilos de liderazgo y gerenciales actuales aplicables en las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Barranquilla.

La gráfica 4. Muestra que un 59% de las empresas encuestadas los elementos estratégicos fueron definidos por consenso del grupo directivo, el 22% por un asesor externo, y en un 19% directamente por la gerencia. De acuerdo a estos resultados, la mayoría de estas empresas tienen un estilo de liderazgo participativo

Gráfica 4.



Autores como Goleman, hersey y chevalier y Belasco afirman que “las organizaciones actuales están orientadas al desarrollo de la gente porque son las personas las que logran la visión, misión, y las metas organizacionales y son quienes guiados por valores definen el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas”.

Manteniendo la línea de liderazgo en la organización, las gráfica No 14 y la No. 15, describe los resultados en lo concerniente a la autonomía que tienen los empleados para solucionar problemas, es así como 74% de los empleados que tienen contacto con los clientes tienen autonomía para solucionar problemas, y un 26% no. Esto indique que las organizaciones, están incentivando el liderazgo dentro de su personal, como una forma de crear competencias, que les permita competitividad. En el mejoramiento continuo el 96% de las empresas capacitan a sus empleados frente a un bajo 4% no aun no implementan estas acciones.

Gráfico 14. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades



Gráfico 15. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?



Sin embargo, cuando se analiza el proceso de liderazgo con decisiones trascendentales, la gráfica No. 28, que el 52% de las empresas al momento de tomar decisiones trascendentales sólo el gerente es quien decide, el 26% el gerente y los mandos medios toman las decisiones y finalmente el 22% es la junta directiva. Se asume que existe un liderazgo gerencial importante dentro de las organizaciones que permite que una sola persona tome decide importantes, con un caso curioso que le sigue la toma de decisiones compartidas con mandos medios y no con la junta directiva, es otro aspecto que se debe tener en cuenta.

Gráfica 28. ¿En la toma de decisiones trascendentales en la empresa quien las asume?



Con relación a la tendencia convirtiendo en las organizaciones empresariales de formar el personal de mandos medios, en liderazgo y a importancia que le dan a las decisiones tomadas, las gráficas No. 29 y 30, muestran estos resultados.

Gráfica 29. ¿Existe la autonomía para que los jefes de departamento puedan tomar decisiones?



El 78% de la empresas consideran que los jefes de departamento tienen autonomía para tomar decisiones, el 22% dice que no.

Gráfica 30. ¿Qué importancia le da directiva de la empresa a las decisiones tomadas desde los mandos medios?



El 78% de las juntas directivas le da importancia a las decisiones tomadas por los mandos medios, un 15% la importancia es moderada y un 7% son muy importantes.

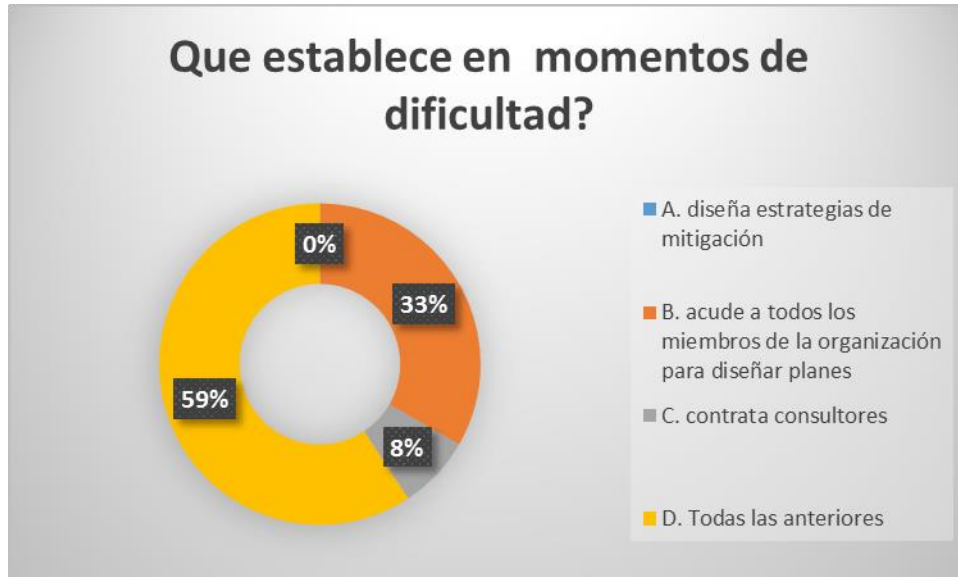
Con relación a los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas, se observa un estilo gerencial donde se da participación al resto de los miembros de la organización empresarial. Las gráficas 33 y 34, describen la participación de todos los miembros en el momento de planificar estratégicamente.

Gráfico 33. ¿Cómo establece los planes estratégicos de la organización?



El 41% de las empresas vinculan a todos los actores internos y externos, el 33% a todos los actores de la organización y finalmente el 26% solo la junta directiva lo determina.

Gráfica 34. En momentos de dificultad la empresa:



Diseña estrategias de mitigación

b. acude a todos los miembros de la organización para diseñar planes

c. contrata consultores

d. todas las anteriores

Para los momentos de dificultad el 59% de las empresas diseñan estrategias de mitigación, convocando a todos los miembros de la organización para que aporten y contratan consultores externos, el 33% convoca a todos los miembros de la organización para tal fin y un 8% contrata consultores externos.

Los resultados anteriores se resumen en los planteamientos de Goleman, Hersey y Chevalier y Belasco quienes establecen que “las habilidades gerenciales son basadas en el éxito y efectividad en la toma de decisiones, al tener fundamentos de los criterios y métodos de una buena toma de decisiones se puede llegar a conseguir un nivel de autoridad y liderazgo. Entre las habilidades gerenciales podemos destacar el trabajo en equipo, lo cual lo esencial es crear equipos de trabajos homogéneos en busca de un mismo ideal conduciendo a la acción de los que pertenecen a él; habilidades de motivación, habilidades de comunicación, habilidades de negociación.

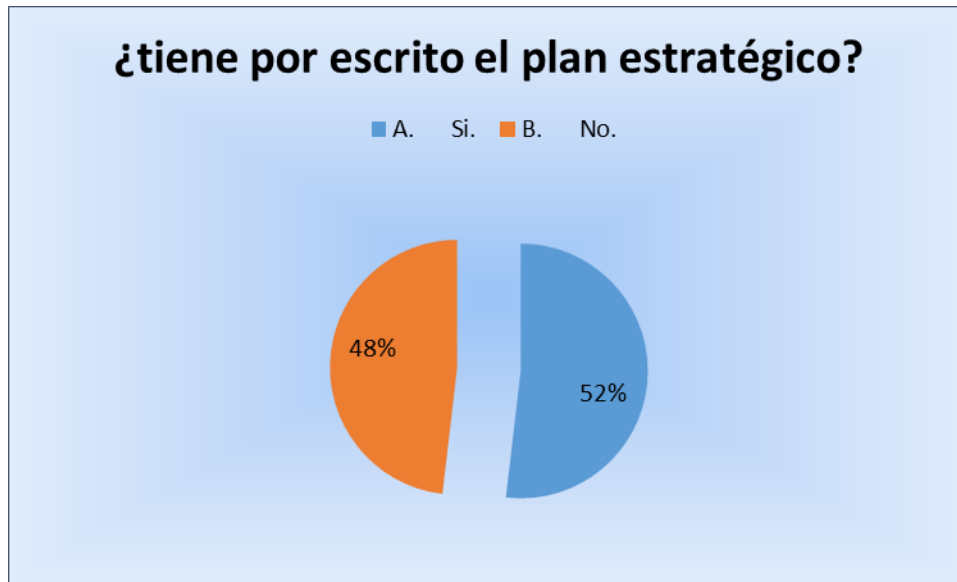
El direccionamiento estratégico aplicado en las pymes del sector metalmeccánico con énfasis en la gestión de procesos y recursos disponibles, muestra resultados interesantes, a saber descrito en las gráficas No. 5 a la 13. Comienzan con un análisis donde al momento de la planificación las empresas manifiestan planificar, pero no hay procedimiento por escrito de esta planificación, es decir, no hay una carta de navegación guía, que les permita hacer un seguimiento y control pertinente en gran parte de las organizaciones.

Gráfica 5. ¿Su empresa tiene un plan estratégico?



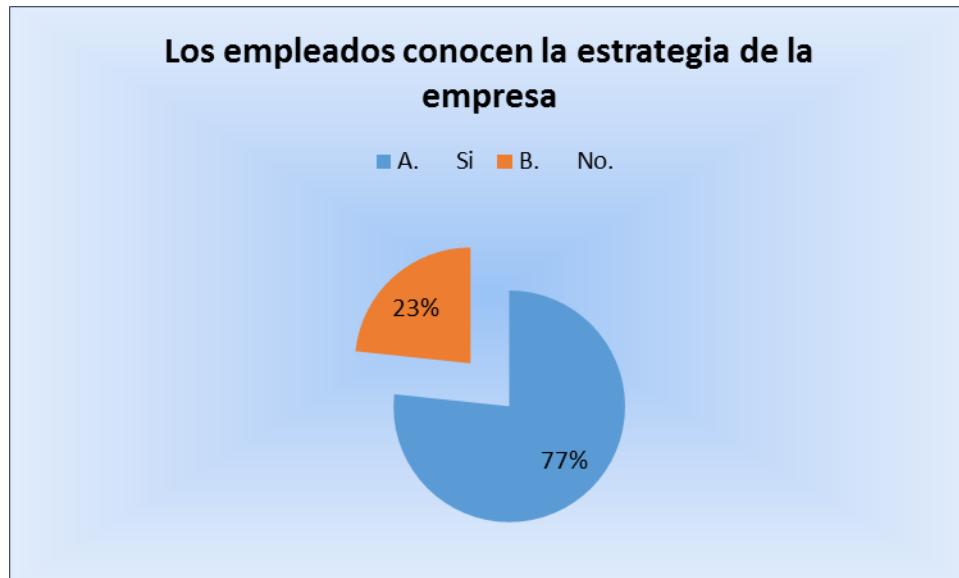
De acuerdo a la gráfica 5, el 81% de las empresas manifestaron tener un plan estratégico definido, un 19% especifican no tener plan. Sin embargo en el momento de tener un registro del proceso la gráfica 6, establece que el 52% dicen que no, y el 48% sí. Existe algo particular a pesar que en la pregunta 5; el 81% manifestó tener plan, poco lo tienen documentado.

Gráfica 6. ¿Tiene por escrito el plan estratégico?



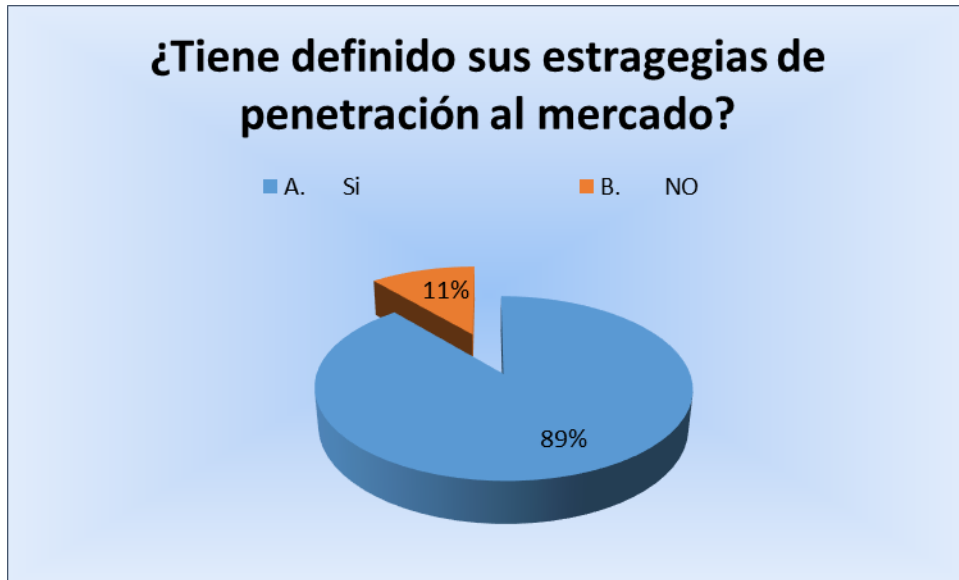
La gráfica 7, sigue mostrando una organización participativa, en el cual dice que los empleados conocen la estrategia a implementar, a pesar que algunas no lo tengan documentado. Los resultados muestran que el 77% de las empresas encuestadas manifiestan que sus empleados conocen la estrategia que los lleva a su desempeño como organización, un restante 23% reconocen que no se ha trabajado en la socialización de la estrategia de la empresa con los empleados.

Gráfica 7. ¿Los empleados conocen la estrategia de la empresa?

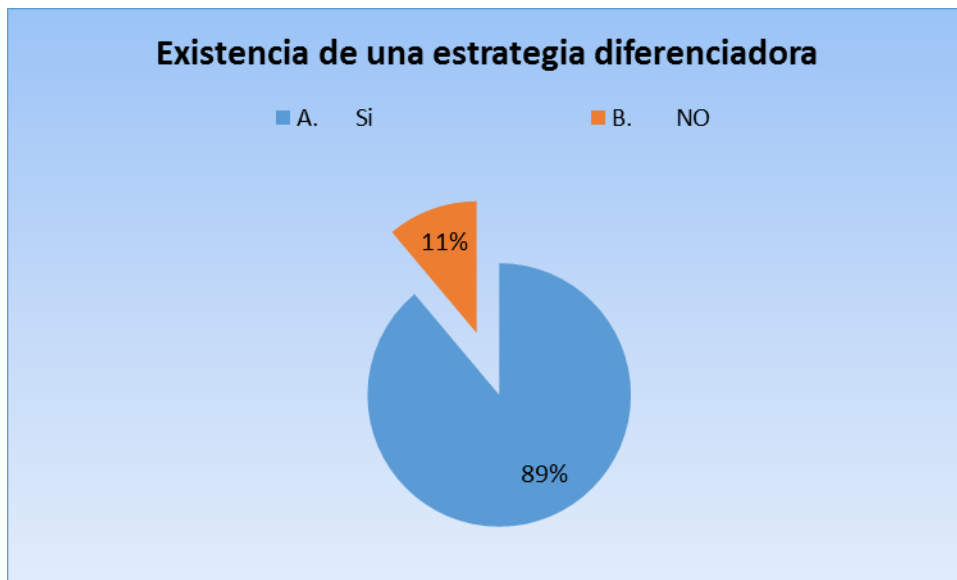


En otros procesos importantes como el de comercialización de los productos y servicios, en la gráfica 8, el 89% de las empresas manifiestan tener definido su mercado objetivo y las estrategias de penetración al mismo, un 11% dicen no tener definido ese proceso. Referente a la eficacia de este plan que permite tener una estrategia diferenciadora, la gráfica 9, da como resultado que el 89% de las empresas manifiestan que tienen una estrategia diferenciadora, que les permite ser competitivos, el 11% consideran que no existe diferenciación, la estrategia que implementan es de acuerdo a los desempeños de los competidores.

Gráfica 8. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?



Gráfica 9. Estrategia diferenciadora.



El plan de mercadeo diseñado también demuestra que existe un seguimiento por parte de las organizaciones a su competencia, establecido en los resultados que muestra la gráfica 10, donde El 89% de las empresas del subsector afirman tener una estrategia de inteligencia de mercados, que le permite hacer un dofa de su competencia directa, un 11% no tienen el sistema como tal implementado. Para el 89% de las empresas es mejor planificar el plan de mercadeo anual, el 11% dicen que no, resultados en la gráfica 11.

Gráfica 10. ¿La empresa cuenta con un sistema de inteligencia de mercado o información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios, estrategia utilizada por ellos)?



Gráfica 11. ¿La empresa cuenta con un plan de mercadeo anual?



Dentro del plan de mercadeo, existe la estrategia de distribución en el cual el 98% de las empresas respondieron si tener un sistema de distribución para llevar el producto a los clientes, el 2% manifestó no tener un sistema como tal. Resultados que se pueden apreciar en la gráfica 12. Expresando también el 67% de la empresas que los recursos asignados al mercadeo son los adecuados, el 33% considera que no (gráfica 13).

Los resultados obtenidos en el instrumento aplicado demuestran unas empresas con deseos de mantenerse en el mercado que han ido creando con el tiempo, sin embargo, no se visualiza una uniformidad en sus procesos que les permita diseñar una estrategia puntal para ser competitivos. En los procesos de investigación y desarrollo, las gráficas 16 y 17 indagaron sobre el tema de investigación y desarrollo. En lo referente a la existencia de un departamento de investigación y desarrollo el 56% expresaron no tener un departamento como tal, y un 44% Sí. En el aspecto de tener un proceso formal de investigación y desarrollo el 56%

expresaron que no y un 44% que sí. Muestran un proceso importante aún pobre en un porcentaje alto de empresas.

Gráficos 16-17 ¿la empresa tiene un departamento de investigación & desarrollo?
¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

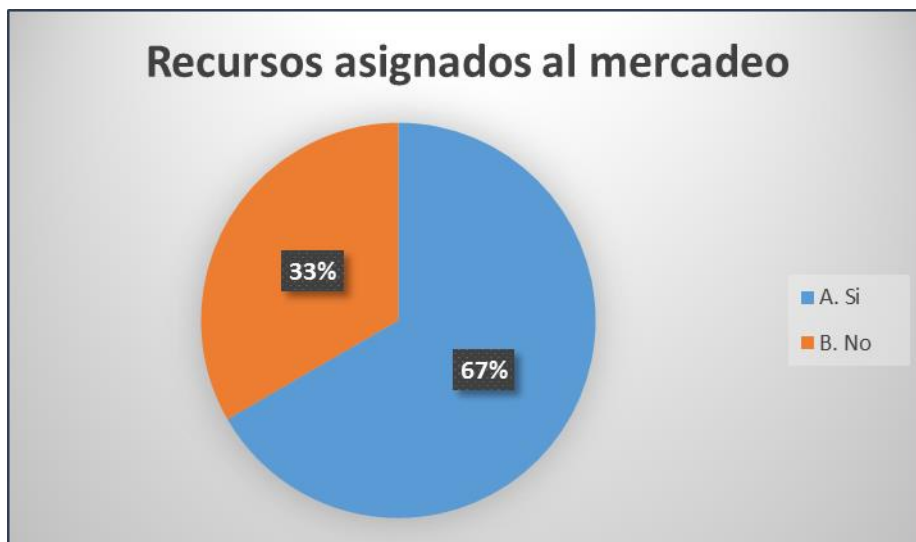


Todo lo anterior amerita diseñar estrategia de intervención destinadas a mejorar el desempeño de las organizaciones empresariales en este subsector importante.

Gráfica 12. ¿La empresa tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?



Gráfico 13. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?



8. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS ESTILOS GERENCIALES Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

8.1 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

“La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país”²⁰. “El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles”²¹.

Por tanto, la verdadera competitividad se mide por la productividad. La productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital. Y con ello, un alto nivel de vida. “Lo que más importa no es la propiedad o las exportaciones o si las empresas son de propiedad nacional o extranjera, sino la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en un país determinado. Y las industrias puramente locales sí contribuyen a la competitividad porque su productividad no sólo fija el nivel de los salarios en cada sector, sino también tiene un impacto importante sobre el coste de la vida y el coste de hacer negocios en ese país”²².

Como dice Porter, es importante tener en cuenta que estos factores son necesarios para el desarrollo económico, pero no son suficientes. Estas

²⁰ PORTER Michael E. Ser competitivo. Barcelona. Ediciones DEUSTO. Edición actualizada 2009

²¹ Ibid.p.23-24

²² Ibid.

condiciones de ámbito más amplio brindan la oportunidad para crear riqueza, pero no la crean por sí mismas. “En realidad, la riqueza se crea al nivel microeconómico de la economía. Tiene sus raíces en la sofisticación de las prácticas de trabajo y las estrategias de las empresas, así como en la calidad del entorno empresarial microeconómico en el que compiten las empresas de un país. Más del 80% de la variación del PIB per cápita entre países se debe a las variables fundamentales microeconómicas. Sin mejora de las capacidades microeconómicas, las reformas macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales no pueden dar todo su fruto”²³

Durante la revisión bibliográfica para el fundamento de esta investigación las investigadoras consideran que a nivel de empresas competitivas se puede decir que son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Para afirmar que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa la cita de Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo²⁴.

Porter (2005) establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

²³ PORTER Michael E. Ser competitivo. Barcelona. Ediciones DEUSTO. Edición actualizada 2009

²⁴ VILLALBA Julián. El arte de la guerra competitiva. República Dominicana: Ediciones IESA .2.012

La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

La naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En lo que se refiere a estrategia el nivel más amplio la formulación de “la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Las fortalezas y debilidades conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc”²⁵.

Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida.

²⁵ HERRERA PABA y MARADEY GOETHE Formulación de estrategias: Documento guía. En línea www.losteques.com 2.009

Las fortalezas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ámbito competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como políticas gubernamentales, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más. Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables. Lo apropiado de una estrategia competitiva puede determinarse probando la consistencia de los objetivos y políticas propuestos.

Gary Hamel plantea el siguiente cuestionamiento; “¿será el final de la administración?, y nos conduce a mirar los escasos cambios evolutivos sufridos dentro de los procesos administrativos desde principios del siglo pasado, criticando duramente el proceso de relajación al que se ha llegado, que ha conducido a la administración a un estancamiento casi total”²⁶.

La aplicación al pie de la letra de teorías como las de Taylor, teoría de la Burocracia (la más aplicada en nuestro país), entre otras, de décadas y décadas, así como su funcionalidad comprobada han permitido que su aplicación sea poco cuestionada en organizaciones de gran envergadura cuyo único objetivo inmediato era el lucro de sus propietarios, a costas de cualquier cosa, propendiendo exclusivamente por la maximización de los rendimientos y utilidades.

Pero en un mundo de mercados globalizados, cambiante y cada vez más exigente, la adaptabilidad de las organizaciones y el compromiso e implicación del

²⁶ HAMEL Gary. Lo que importa ahora. Estados Unidos. 2012 Ediciones Jossey-Bass

hombre como eje fundamental, sobre el cual debería girar el proceso productivo hacen replantear la eficacia de dichas teorías; cada vez más obsoletas a la hora de responder a las necesidades de los mercados modernos.

Al tomar Hamel el proceso administrativo como los engranajes mediante los cuales los principios de la gestión empresarial aterrizan en la práctica diaria, su cambio debe venir desde al primer y fundamental eslabón, el hombre como pilar del proceso productivo es quien puede cambiar la forma de producir, pues por mas tecnología o automatización que se introduzca a un proceso productivo, es en ultimas el hombre quien lo maneja, administrara y regirá los destinos de los misma, basado en la calidad de sus decisiones y en su aporte como elemento activo del mismo se dará una mayor o menor capacidad competitiva a la organización.

Ahora bien Gary Hamel luego de un profundo estudio de las empresas pioneras en procesos de innovación administrativa, concluye que existen una serie de factores no tan evidentes, pero fundamentales dentro de un proceso de innovación administrativa mismos que les dan ventajas competitivas que las elevan a la posición de líderes globales.

Hamel 2012 en la conferencia de expogestión del Caribe afirma que "el modelo gerencial actual hace a las organizaciones incompetentes". La ciencia de la administración no ha vivido prácticamente ninguna innovación o modificación desde que Taylor la concibió y está obsoleta. "El modelo que usamos en los últimos cien años es muy bueno para hacer a las empresas eficientes, centradas y disciplinadas; pero no tanto para volverlas adaptables, innovadoras o atractivas para los empleados". Indicó que "el mundo es cada vez más turbulento y las organizaciones se vuelven cada vez menos adaptables. Pero los cambios profundos de una compañía siempre son producidos por una la crisis que cambien los modelos mentales", "Es necesario reinventar la gestión porque se está enfrentando nuevos problemas. Existen nuevas herramientas como la web. Los

jóvenes que se insertan al campo laboral tienen un conjunto de expectativas totalmente distintas a los que tenemos como yo el cabello blanco” Planteo el liderazgo y la valentía como elementos fundamentales para construir empresas competitivas en el entorno mundial, el inconveniente es que “Para muchos liderazgo es igual a control”.

“La ideología limita el desempeño de las empresas, la ideología es un tema que casi nunca se trata en este tipo de reuniones. Lo que más limita nuestro desempeño no son las políticas públicas, la economía o la reglamentación. Es una ideología desactualizada y destructiva”²⁷

De igual forma es importante según Kotler, tener en cuenta que existen una estrategias defensivas que consisten en la defensa de la actual participación de mercado.

El objetivo de una estrategia defensiva, que lleva a cabo el líder cuando es atacado, es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado, constriñendo la acción de los competidores más peligrosos. Es adoptado por empresas innovadoras.

Los mecanismos que utiliza esta estrategia son: Innovación continua y avance tecnológico (nuevos productos y servicios), Consolidación del mercado por el uso de la distribución intensiva o masiva (eficacia). Mantenimiento de costos bajos y precios en consonancia con el valor para el consumidor. Extensiones de producto y/o marca para cubrir todos los segmentos (variedades). Profundidad de producto para cubrir todos los segmentos (tamaños).

“El líder debe considerar qué segmentos defender, aún a costa de pérdidas, no

²⁷ HAMEL Gary. Lo que importa ahora. Estados Unidos. 2012 Ediciones Jossey-Bass

puede defender todas sus posiciones en el mercado, debe concentrar sus recursos donde valga la pena”²⁸

Uno de los autores más influyentes en lo que a estrategia se refiere es Mintzberg quien explora este concepto a partir de diversos criterios, algunos de los cuales se oponen a los tradicionalmente aceptados que aparecen en los escritos sobre la milicia o los negocios, que conforman lo que denomina Quinn, el enfoque clásico de la estrategia. Entre las definiciones que Mintzberg esboza acerca del concepto de estrategia se encuentra la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. A continuación se hace un breve resumen de cada uno de los criterios presentados por este autor, intentando añadir en cada uno de ellos algunos conceptos de otros autores que sirvan de refuerzo de la característica en mención.

- **Estrategia como plan.** La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Muchos autores en diversos campos sirven de refuerzo de esta característica, entre los que se resalta:

- En la milicia: la estrategia implica “trazar el plan de guerradirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales”²⁹

- En la teoría del juego: la estrategia es “un plan completo”, que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible”³⁰

²⁸ HAMEL Gary. Lo que importa ahora. Estados Unidos. 2012 Ediciones Jossey-Bass

²⁹ MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico. México: Editorial PEARSON.p.23

³⁰ MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico. México: Editorial PEARSON.p.23

- En la administración: “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral....diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”

- **Estrategia como pauta de acción.** El termino original en inglés es “ploy”, entendiendo este como una forma de engañar al enemigo, o como lo expresa el mismo Mintzberg: “una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor”. Entre los autores de mayor trascendencia que comparten esta característica se encuentran:

- En la administración estratégica: Michael Porter con su libro *Competitive Strategy* en los capítulos dedicados a “las señales del mercado” y “Los movimientos competitivos” entrega ejemplos clásicos de este tipo de maniobras.

- En los procesos de negociación de conflictos: (Schelling, 1980) dedica gran parte de su libro, *The Strategy of Conflict* tema de las maniobras para vencer a los rivales en situaciones competitivas o negociaciones.

- **Estrategia como patrón.** Una definición que comprende este concepto bajo este criterio es la que entrega Mintzberg y Waters, cuando proponen: “La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones”.

Este concepto bajo éste esquema tiene una característica especial, a pesar de que pocas personas suelen identificarse desde éste punto de vista, en ocasiones muchas suelen enunciarla de esta manera”³¹.

³¹ MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico. México: Editorial PEARSON.p.23

- Estrategia como posición
- Estrategia como perspectiva

Las estrategias defensivas son:

- De Posiciones
- De Flancos (Lados)
- Preventiva
- Contraofensiva
- Móvil
- Contracción Planeada
- Ataque

La estrategia de posiciones, consiste en desarrollar una fortaleza inexpugnable en torno al propio producto o territorio actual, comprometiendo recursos importantes de la empresa (defensa de la posición actual). Aplicarla sola, es una miopía de marketing.

Por otro lado las estrategias de flancos consisten en erigir puestos, para proteger un frente débil o para servir como base de invasión para un contraataque.

La estrategia preventiva Consiste en lanzar un ataque a los seguidores (potenciales retadores), antes de que éste comience una ofensiva contra la empresa (estrategia de ataque), o una acción de guerrilla sobre el mercado: golpear a un competidor aquí, a otro allí y mantener a todos fuera de balance (estrategia de ataque), o un ataque envolvente al mercado (estrategia de ataque).

Busca minimizar la iniciativa ofensiva de los competidores y mantenerlos siempre a la defensiva. Los golpes preventivos tienen una recompensa psicológica, disuaden a los seguidores de convertirse en retadores.

La contraofensiva Consiste en contraatacar como respuesta al ataque de un retador. El líder no puede permanecer pasivo ante una disminución de precios, una guerra relámpago de promoción de ventas, una mejora de producto o una invasión de un territorio de ventas de algún retador. El líder podrá utilizar un ataque frontal y/o por los flancos y/o envolvente (estrategias de ataque). A veces, valdrá la pena un pequeño retroceso inicial, para permitir que la ofensiva retadora se desarrolle a plenitud antes del contraataque.

Un contraataque podría realizarse en la debilidad de la fortaleza del retador y un contraataque eficaz, radica en invadir el territorio del retador, para que movilice sus recursos de ataque en su defensa.

Por otro lado podemos decir que la estrategia móvil busca alargar el dominio sobre nuevos territorios, que pudieran funcionar como centros futuros defensivos u ofensivos. Utiliza la ampliación y la diversificación del mercado como estrategias, la ampliación del mercado, hace que la empresa se oriente hacia la necesidad genérica fundamental que satisface y se involucre en la investigación y desarrollo en todo el rango de tecnología de esa necesidad. La diversificación pura, es la otra alternativa.

Por ultimo podemos decir que la estrategia de contracción planeada, es reconocer que a veces no puede defenderse todo el territorio. Consiste en renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos. Es un movimiento para consolidar la propia fortaleza competitiva en el mercado y concentrar los recursos en las posiciones estratégicas.

Sumado al tema de la competitividad y la productividad, se encuentra un componente muy importante la calidad. “La calidad tiene que ver con el hecho de que los clientes queden satisfechos con un producto o servicio, es el conjunto de características que podemos apreciar en un objeto y que nos sirven para determinar hasta qué grado un producto es útil al cliente y responde sus

expectativas de precio, duración, presentación y facilidad de uso. Por lo tanto un producto tiene calidad en la medida en que el uso del artículo que el cliente ha comprado lo deja satisfecho”³²

Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye un buena ventaja competitiva, solo si se le sabe gerenciar y utilizar.

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible.

Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada, porque ella involucra como se sabe:

“Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.”

- “Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.”
- “Despertar nuevas necesidades del cliente.”
- “Lograr productos y servicios con cero defectos.”
- “Hacer bien las cosas desde la primera vez.”
- “Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.”
- “Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.”

³² IRAM-ISO 9001,2001

- “Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.”
- “Sonreír a pesar de las adversidades.”
- “Una categoría tendiente siempre a la excelencia.”
- “Calidad no es un problema, es una solución.”
- “La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.” “Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie. “
- “También se puede decir que la calidad es la Propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva.”

Lo cierto, que el Sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

En lo que respecta al estilo gerencial en el sector en estudio en la investigación, como se analizó en el capítulo II estudio de la investigación los resultados muestran que el 77% de las empresas encuestadas manifiestan que sus empleados conocen la estrategia que los lleva a su desempeño como organización, son estilos gerenciales participativos. Finalmente, en este capítulo se puede decir en el sector existe un interés por implementar un direccionamiento estratégico, sin embargo, es un proceso que no está definido como tal en gran parte de las empresas.

Otro aspecto importante es que el direccionamiento estratégico aplicado en las pymes del sector metalmecánico con énfasis en la gestión de procesos y recursos disponibles, muestra resultados interesantes, a saber descrito en las gráficas No. 5 a la 13. Comienzan con un análisis donde al momento de la planificación las empresas manifiestan planificar, pero no hay procedimiento por escrito de esta planificación, es decir, no hay una carta de navegación guía, que les permita hacer un seguimiento y control pertinente en gran parte de las organizaciones.

9. ESTILO GERENCIAL, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE DE EXITO

Es importante tener claro que todo gerente está en riesgo de fracasar en su desempeño como dirigente de la organización empresarial, ante las diferentes dificultades que han ido enfrentando en su organización diferentes líderes, han adquirido habilidades que le han permitido tener un mejor desempeño. A esta necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva ha sido amplia. Con el tiempo ha ido incluyendo aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar algunos.

Los estilos de” dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo”. Concluye que todos los seres humanos tienen cierta forma de ver el mundo. Irrumpe con la visión complementaria en un momento necesario. Afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos”³³.

“La primera es: si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamé Teoría X”.

“La segunda postura es: si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden

³³ MCGREGOR, Douglas El lado humano de las empresas. México: Libro Reimpreso Editorial (s) MCGRAW- HILL/ INTERAMERICANA. 2.006. Páginas 24-29.

autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y”.

Estas dos teorías se pueden ver como dos actitudes absolutamente separadas. La teoría Y es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales. Demuestra como la teoría Y afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados.

Stephe Robbis & Cuter realiza una descripción detallada sobre cómo se fueron formando los actuales administradores y que función han ido cumpliendo, también manifiesta que los administradores han existido siempre, y una prueba palpable son las pirámides de Egipto pueden ser un ejemplo palpable, ya que para la construcción de una, se necesitaban más de 1,000 trabajadores durante 20 años. Y eran los gerentes los que definían que hacer, quien lo va a hacer, quien va a verificar que este bien hecho. Más adelante se analiza los efectos de la Revolución industrial entre los XVIII y principios del XIX, donde el hombre mostró habilidades para remplazar los trabajadores por las grandes máquinas, para optimizar procesos y disminuir los costos de producción.

Algunos estudiosos del tema manifiestan que “ los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los

elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa”

Lo anterior va de la mano con lo expuesto por F. Fiedler, quien plantea que “es muy difícil cambiar los estilos directivos que han conducido al éxito, por tanto cambiar el estilo para adaptarlo a la situación es menos eficiente que a la inversa, es decir adaptarse a la situación o cambiarla para que se ajuste a él resultaría más eficiente”³⁴. Este modelo se distingue de los otros por un instrumento que él utiliza para medir el estilo de liderazgo sobre una escala que llamó compañero menos preferido (CMP), si describe a su colega menos preferido de forma positiva tiende a ser más tolerante y se orienta a las relaciones y a los sentimientos, si por el contrario su descripción del colega menos preferido es negativa, tiende a ser autoritario y a estar más orientado hacia el trabajo o tarea y preocuparse menos por la parte humana.

F. Fiedler también “sugiere que los líderes de bajo CMP orientados a la tarea son superiores a los líderes de alto CMP orientados a las personas, cuando el control situacional sea muy bajo o muy alto”³⁵. En cambio, los líderes de alto CMP son más efectivos cuando el control situacional está en el rango moderado. F. Fiedler descubrió tres situaciones de liderazgo que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será eficaz:

- La cualidad de las relaciones entre líder y miembros.
- La estructura de la actividad.
- El poder de puesto del líder.

El modelo de F. Fiedler establece una relación de adecuación entre el estilo del líder medido por la puntuación del compañero menos preferido y la situación,

³⁴ FIEDLER F. Fiedler's Contingency Model Of Leadership Effectiveness: Background And Recent Developments en línea <http://alexandria.tue.nl/repository/books/352989.pdf>. 1951

³⁵ *Ibíd.*

determinada por los factores antes mencionados para obtener un desempeño mejor.

Importante el planteamiento de Fiedler, que fue un fundamento para Baltonado quien cita a Druker, para describir a los gerentes como personas educadas que tendrán que estar preparadas para vivir en un mundo global, es decir, un mundo occidentalizado, pero que vivirán en un mundo cada vez más tribalizado. Deben tener la capacidad de ser “ciudadanos del mundo”, en su visión, en su horizonte, en su información. También tendrán que extraer nutrimento de sus raíces locales y a su vez enriquecer, y nutrir su cultura local” como consecuencias de estos parámetros, Drucker, establece que la persona educada tiene que estar preparada para trabajar simultáneamente en dos culturas, la del intelectual que se concentra en las palabras y en las ideas, y la del gerente que se concentra en las personas y en el trabajo.

Desde otro punto de vista aparece Jofré, mencionando el “empowerment” el cual se basa en dos columnas: un fuerte cambio en el pensamiento directivo y la creación de un clima que permita un alto grado de compromiso del empleado con su organización. Lo cual es un reto para los nuevos gerentes dado que el cambio debe comenzar desde arriba e impacta la selección y capacitación del personal.

Otro enfoque de estilos gerenciales de estos tiempos es el benchmarking, el cual implica captar las mejores ideas, practicas, procedimientos. “Estrategias y técnicas que utilizan otras empresas que sean líderes y exitosas, implica hacer una comparación de su organización con otra empresa o unidad de negocios e implantar lo mejor en la organización”³⁶ Si lugar a dudas de acuerdo al estilo gerencial así será una organización y su competitividad. El estilo gerencial debe marcar también los elementos claves para una buena dirección estratégica de la organización empresarial.

³⁶ Revista summa. benchmarking 2006, edición 21 pp.48-49

Teniendo como fundamento el direccionamiento estratégico de una empresa, es importante como a nivel de en Latinoamérica existe una dispersión de enfoques en los estudios empresariales y que no necesariamente tienen que ver con las corrientes anteriormente descritas, sin embargo, se pueden identificar temáticas, métodos y algunas tendencias en cuanto a su perspectiva teórica y metodológica, todo esto relacionado por un lado por la situación política, económica y social que vive o vivió cada país, así como por la influencia de académicos extranjeros que realizaron su trabajo de investigación en esos países y que marcaron tendencia centrada en el análisis contemporáneo de un nuevo momento histórico, político, económico y social de la realidad en América latina, del empresariado y de la forma como este empresariado a través del tiempo ha diseñado e implementado estrategias para mantenerse en el mercado en el tiempo.

Más aun la importancia que ha tenido la influencia del empresario en el diseño e implementación de estas estrategias, para Chandler, este aspecto es llamado “la mano visible” de los gestores, y cómo ésta reemplazó a la que Smith había llamado “la mano invisible” del mercado. “los gestores empresariales sin necesidad de tener conocimientos sobre el tipo de empresa que estaban gestionando, conocían perfectamente la estructura de dirección de cualquier tipo de compañía y, por tanto, estaban revolucionando la economía al hacerla crecer y progresar, también defendía la existencia del gestor empresarial como una fuerza independiente cuyos conocimientos eran intercambiables entre empresas y, por tanto, no tenía que estar unido para siempre a una sola compañía como ocurría con los grandes emprendedores del siglo XIX”³⁷.

³⁷ CHANDLER, A.. La mano visible. Estados Unidos. Ediciones de Belloch Colección ESADE Fondo ISBN. 1977

Dávila, C Universidad de los Andes. Presencia de la historiografía empresarial de América Latina (200-2004): Balance, temáticas y perspectivas. 2004. Pág. 1-4

La empresa moderna: consta de muchas unidades operativas distintas y la dirige una jerarquía de ejecutivos asalariados. Al tener muchas unidades bajo su control, la empresa moderna comenzó a operar en lugares diferentes y con distintos tipos de actividades. Con esto la empresa moderna reemplazó a los mecanismos del mercado en la coordinación de las actividades de la economía y en la asignación de sus recursos. Congruente con la teoría de Chandler, Dávila “toma al empresario como conformante de la élite empresarial, su estrecha relación con facciones de la burguesía empresarial, su papel en el país político y económico y en general el papel del empresario como principal actor económico del país o región”³⁸.

Más allá de los diferentes enfoques gerenciales, lo importante es concebir de donde la organización orienta su rumbo que la mantiene estable en el mercado, en este sentido es importante incluir un concepto de gran importancia la estrategia

Las estrategias son la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación, además expresa que es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda

empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite:

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada
- Ayudar a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino
- Reforzar la misión y la visión
- Llevar al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa
- Ahorrar tiempo y esfuerzo
- Incrementar el ingreso sobre la inversión
- Aumentar el interés por parte de los depositarios
- Proporcionar un sentido claro de la dirección a todos los accionistas

Definir sus estrategias es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro y que a su vez le permite avanzar hacia la competitividad, existe entonces la necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las empresas a través del capital humano, recursos tecnológicos, y algo muy importante, plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales, para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados, la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definen el modelo de negocios en el cual la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser.

En este caso para Porter, aporta que toda empresa competidora en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa.

Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia; la importancia que hoy se da a la planeación estratégica en las empresas en los E.U.A., y en muchos otros países refleja el hecho de que existen beneficios significativos por generar la estrategia mediante un proceso *explícito* de formulación, para asegurar que por lo menos las políticas (si no la acciones) de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes, esencialmente, serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

“Esencialmente, el desarrollo de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula amplia de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”³⁹

Las estrategias corporativas por Porter que propone MARCANO y otros, donde explica que el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta develadora de la estrategia de una

³⁹ PORTER Michael E. Ser competitivo. Barcelona. Ediciones DEUSTO. Edición actualizada 2009

unidad de negocio, utilizada para hacer un análisis del valor de una estructura de la industria.

El análisis de las 5 fuerzas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

“El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

“Esto hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes”⁴⁰.

- Economías de Escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.
- Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para

⁴⁰ AGUILAR, J (Comp.). 5 fuerzas de Porter (2da ed). Universidad Autónoma de Occidente. Cali.2006

ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

- Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
- Costos cambiantes. “Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro”⁴¹. Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.
- Acceso a los canales de distribución. “Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso”⁴²

⁴¹ PORTER Michael E. Ser competitivo. Barcelona. Ediciones DEUSTO. Edición actualizada 2009

⁴² THOMPSON, Arthur A: Dirección y Administración Estratégicas. México: Irwin, .1995. p.3

- Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales.
- Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. Esta fuerza establece que se debe alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales, “la rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”. Esta rivalidad para Rojas (2006) es el resultado de los siguientes factores:

- Intensificación de la rivalidad. Se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- La rivalidad es intensa cuando hay crecimiento lento en la industria. Cuando el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento

es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Pero se debe resaltar que cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuados aún más la competencia.

- La rivalidad se incrementa por la falta de diferenciación o costos cambiantes. En este sentido cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración.

- La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Cuando existan oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o algún competidor a emularla. , la posición geográfica es también un factor importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de acciones de la competencia.

- La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Se manifiesta cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes

incrementos, las adicciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y la demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas.

- La rivalidad se intensifica en la medida en que sea más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos, especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

En conclusión, la rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean sus ingenios y recursos disponibles para tratar de superar las acciones de las demás; de manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

La presión de productos sustitutos. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En el sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrentan una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son sustitutos. La disponibilidad de estos sustitutos genera que el cliente este constantemente comparando calidad, precio, y desempeño esperando frente a los costos cambiantes (los costos cambiantes fueron explicados en párrafos anteriores). Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que y los clientes valoran pueden disminuir el atractivo del sustituto.

El poder de negociación que ejercen los proveedores. El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

“Para la planificación de la estrategia corporativa, las cinco fuerzas explicadas anteriormente determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado objetivo o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación

deba evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial⁴³. (Ver figura1. Cinco fuerzas que rigen la competencia).

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter



PORTER Michael E. Ser competitivo. Barcelona. Ediciones DEUSTO. Edición actualizada 2009

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

⁴³ PORTER Michael E. Ser competitivo. Barcelona. Ediciones DEUSTO. Edición actualizada 2009

Hay cinco componentes relacionados entre sí, que permiten que los directivos puedan formular estrategias:

“Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión d hacia dónde se necesita dirigir la organización. Con esto lo que se quiere es dar a la organización una finalidad, una dirección a largo plazo y establecer una misión”⁴⁴. Es decir:

- transformar la misión en objetivos específicos da resultado.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado esperado
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado
- Implementar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia, la estrategia o la implementación en la relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Estos cinco componentes según Thompson (1995) son los que definen a la “dirección estratégica”. Una misión bien analizada logra que la empresa esté preparada para afrontar el futuro; ella establece su dirección a largo plazo y define una posición específica. Este es el principio de la dirección estratégica. Igualmente los objetivos sirven como guías a continuar y vigilar el rendimiento y avance de una organización.

Existen otros elementos importantes inversos en la estrategia, los llamados factores claves de éxitos

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

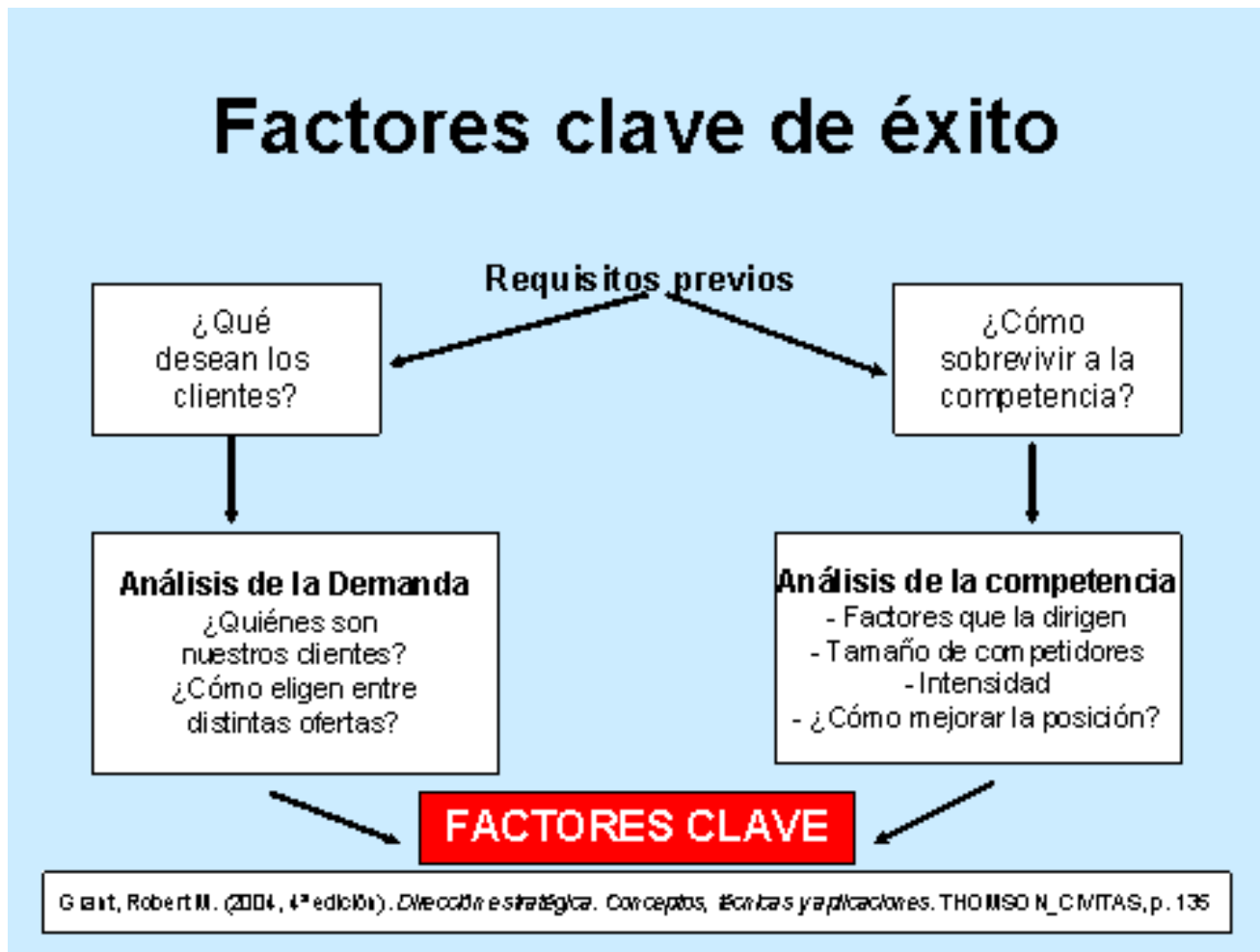
⁴⁴ THOMPSON, Arthur A: Dirección y Administración Estratégicas. México: Irwin, .1995. p.3

- suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios. La figura 2, ilustra los factores clave de éxitos.

Figura 2. Factores claves de éxitos



Fuente: THOMPSON, Arthur A: Dirección y Administración Estratégicas. México: Irwin, .1995. p.3

Descrito en el capítulo II, en el sector metalmeccánico se puede afirmar las habilidades gerenciales son basadas en el éxito y efectividad en la toma de decisiones, al tener fundamentos de los criterios y métodos de una buena toma de decisiones se puede llegar a conseguir un nivel de autoridad y liderazgo. Entre las habilidades gerenciales podemos destacar el trabajo en equipo, lo cual lo esencial es crear equipos de trabajos homogéneos en busca de un mismo ideal conduciendo a la acción de los que pertenecen a él; habilidades de motivación, habilidades de comunicación, habilidades de negociación.

El direccionamiento estratégico aplicado en las pymes del sector metalmecánico con énfasis en la gestión de procesos y recursos disponibles, muestra resultados interesantes, a saber descrito en las gráficas No. 5 a la 13. Comienzan con un análisis donde al momento de la planificación las empresas manifiestan planificar, pero no hay procedimiento por escrito de esta planificación, es decir, no hay una carta de navegación guía, que les permita hacer un seguimiento y control pertinente en gran parte de las organizaciones. Sin embargo, las actividades de trabajo en grupo que realizan, la participación constante de todos los miembros de la organización empresarial, han permitido el éxito en ellas, o más bien han sido sus factores clave de éxito

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas el sector metalmecánico en a nivel del departamento ha mantenido durante los años una sostenibilidad, que ha permitido buen desempeño de la economía, sin embargo, existen variables de interés como la innovación, la tecnología, la investigación, que han ido quedado rezagadas en las pymes en estudio, pues conocen de las términos, su importancia, pero su implementación es baja. Empresas que tienen mucho tiempo de constituidas, con trayectoria, pero que cuando se evalúan para ver su nivel de competitividad, es preocupantes los resultados, sobretodo en la organización de procesos internos como es el caso de la planificación, la formalización y la organización.

El estilo gerencial aplicado en los pymes del sector metalmecánico en el departamento del Atlántico, se puede decir que es participativo, con algunas excepciones del persisten estilos gerenciales verticales, sobre todo en las grandes organizaciones con más de 50 empleados, donde no existe casi autonomía para los empleados en la toma de decisiones. Las habilidades gerenciales son basadas en el éxito y efectividad en la toma de decisiones, al tener fundamentos de los criterios y métodos de una buena toma de decisiones se puede llegar a conseguir un nivel de autoridad y liderazgo

El direccionamiento estratégico aplicado en las pymes del sector metalmecánico con énfasis en la gestión de procesos y recursos disponibles, muestra resultados interesantes. Comienzan con un análisis donde al momento de la planificación las empresas manifiestan planificar, pero no hay procedimiento por escrito de esta planificación, es decir, no hay una carta de navegación guía.

Los resultados obtenidos en el instrumento aplicado demuestran unas empresas con deseos de mantenerse en el mercado que han ido creando con el tiempo, sin embargo, no se visualiza una uniformidad en sus procesos que les permita diseñar una estrategia puntal para ser competitivos.

RECOMENDACIONES

La exportación en las pymes del sector comienza ser interesante, teniendo como referente el instrumento aplicado, sin embargo, la exportación y su diversificación aumentara, en la medida que éstas puedan relacionar la importancia de la innovación y la tecnología con la competitividad, además la capacidad para generar redes que les permita mejorar, por tal motivo las investigadoras, proponen que se profundice más en estas variables importantes. Esto en la medida que la exigencia en la eficiencia y calidad de los procesos productivos hace necesario recurrir a nuevas herramientas para la generación de desarrollo e innovación tecnológica, por lo cual se ha identificado la necesidad de vigilar el entorno como una prioridad, otorgando especial atención a la tecnología que, por su naturaleza cambiante, es un factor clave en la competitividad.

Otro factor importante que se debe abordar en futuras investigaciones es la propiedad intelectual teniendo en cuenta que es un sector de mucha producción en diseños, modelos de utilidad.

Establecer investigaciones con modelos organizacionales que les permita a las pymes seguir lineamientos para trascender hacia la innovación y la tecnificación.

BIBLIOGRAFIA

ALANDETE RODRIGUEZ, Vanessa. Análisis descriptivo de sectores metalmeccánicos líderes en el mundo para el desarrollo y fortalecimiento del sector Metalmeccánico en el departamento del Atlántico. Universidad Autónoma del Caribe. 2012

AGUILAR, J (Comp.), 5 fuerzas de Porter (2da Ed). Universidad Autónoma de Occidente. Cali. 2006.

CAVERO CHAVEZ, Paul Santiago. DIAZ TIRADO, Renzo Jordano. VALVERDE CASTILLO, Luis Fernando y FLORES TORRES, Mario Hernesto. Tipos de estructuras organizacionales. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Trabajo de grado. México. 2009

CHIAVENATO. Idalberto. Administración de personal. Resumen Unidad I. Mac Grau Hill. México. 2004

CHANDLER Alfred Dupont. Desarrollo organizacional. En línea www.theodinstitute.org/joomla/que...y.../48-chandler-alfred-d-.html1988

CHANDLER, A. La mano visible. Estados Unidos. Ediciones de Belloch Colección ESADE Fondo ISBN (1977).

CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento humano. España. Mac Grau Hill. 2004. Octava Edición

CHIAVENATO. Idalberto. Administración de personal. Resumen Unidad I. Mac Grau Hill. México. 2004

CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento humano. España. Mac Grau Hill. 2000. Séptima Edición

CHANDLER, A La mano visible. Estados Unidos. Ediciones de Belloch Colección ESADE Fondo ISBN1977.

DE FERIAS MELLO, Fernando A. Desarrollo organizacional .Bogotá: Edición para Colombia. Editorial Limusa Noriega Editores. 2004, paginas 37-44

DÁVILA, C. Universidad de los Andes. Presencia de la historiografía empresarial de América Latina (200-2004): Balance, temáticas y perspectivas. Pág. 1-4. 2004

DRUCKER Peter F "La Gerencia" - "El Ateneo" - Bs. As. 1987

HAMEL, G- See more at: <http://elplaneta.co/article/el-sistema-gerencial-tradicional-es-obsoleto-gary>

hamel#sthash.DRbNnMI0.dpuf, <http://managementjournal.net/topmanagement/gurues/1652-philip-kotler-qlas-empresas-necesitan-reinventar-el-marketingq-.html?>

2012

KATZ Daniel y KAHN Robert.. Psicología social de las organizaciones. México: Ed. Trillas, 1981. p 49

LOUFFAT OLIVARES José Enrique Tendencias Modernas De Diseño Organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. Perú: Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN (2009).

LÓPEZ César Omar y PONTET UBAL. Norma Ventajas competitivas sustentables a través del capital intelectual integrando las complementariedades entre la teoría institucional y la teoría de recursos. Colombia-Uruguay: Universidad ICESI y Universidad Ort de Uruguay. (2.011).

MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las empresas. México: Libro Reimpreso Editorial (s) MCGRAW- HILL/ INTERAMERICANA. 2.006. Páginas 24-29

OCAMPO VILLEGAS, María Cristina. Perspectivas para de la industria metalmecánica en América Latina. Estabilidad con riesgos, el nuevo panorama. 2006

STANFORD, Alberto. Globalización: una tendencia de las organizaciones y de los negocios. Universidad Rafael Belloso Chacín 2002

ROBBINS, Stephen P, COULTER, Mary. Administration. México: Pearson Decima Edición. 2.008

THOMPSON, Arthur A. Dirección y Administración Estratégicas. México: Irwin, 1995.p.3

ANEXOS

Anexo. Instrumento Aplicado



ENCUESTA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA

Señor encuestado, por favor leer atentamente el cuestionario, preguntas que no sean entendibles, por favor solicitar información al encargado de la encuesta. Gracias por su atención.

1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
1,1	Cargo del encuestado:	
1,2	Actividad económica de la empresa	
1,3	Número de empleados	
1,4	Ubicación geográfica	
1,5	Productos y servicios que ofrece la empresa:	

1. Son elementos estratégicos de una empresa: Visión, Misión, Valores y principios, Objetivos estratégicos, Políticas estratégicas. ¿Quién los definió en su organización?

- A. La gerencia
- B. Los socios
- C. Por consenso del grupo directivo
- D. Por un asesor

2. Su empresa tiene un Plan Estratégico?

- A. Si
- B. No

3. Lo tiene por escrito?

- A. Si
- B. No

4. Todos los empleados conocen la estrategia de la Empresa?

A. Si

B. No

5. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

A. Si

B. No

6. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

A. Si

B. No

7. ¿La empresa cuenta con un sistema de Inteligencia de mercado o información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios, estrategia utilizada por ellos)?

A. Si

B. No

8. ¿La empresa tiene diseñado un Plan de Mercadeo anual?

A. Si

B. No

9. ¿La empresa tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

A. Si

B. No

10. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

- A. Si
- B. No

11. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

- A. Si
- B. No

12. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

- A. Si
- B. No

13. ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

- A. Si
- B. No

14. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

- A. Si
- B. No

15. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

Si No

16. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

Si No

17. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

- a. Buena
- b. Regular
- b. Mala

18. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

Si No

19. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?

- a. Alto
- b. Moderado
- c. Bajo

20. La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

- a. Alto
- b. Moderado
- c. Bajo

21. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

- a. Si
- b. En ocasiones
- c. No.

22. En la operación del negocio tiene aplicado un modelo de gestión de la calidad?.

23. Tiene programas y planes de mejoramiento continuo.

Anexo 2. Base de datos de las empresas encuestadas

EMPRESA	ACTIVIDAD	DIRECCION	PRODUCTOS Y SERVICIOS	UBICACIÓN
Comercializadora Altos De Miraflores	Distribuidor	Cl 110 20-31 Av. Circunvalar	Construcción (hierro, y acero)	Barranquilla
Acero Mallas Julio Torres & Cia Ltda	Productor-Exportador	Cl 57 43-03 . Barranquilla	Mallas plásticas, cerramientos de seguridad eléctrica	Barranquilla
A Y M GAVIONES Y MALLAS CARIBE E INGENIERÍA LTDA. GAMACARIBE	Productor	Cl. 53 No. 35 - 44	Productos y servicios	Barranquilla
ACERO INSTALACIONES Y CERRAMIENTOS LTDA	Producto-Distribuidor	(57 5) 369 3183	Aceros, hierro templado	Barranquilla
CONALMALLAS LTDA.	Producto-Distribuidor	Cra. 58 No. 85 - 28 P-4	Aceros, hierro templado	Barranquilla
A. Steckerl Hierros Y Aceros S.a.	PRODUCTOR-Exportador-IMPORTADOR	Vía Galapa Km 3 Carrt La Cordialid	Aceros, hierro templado	Barranquilla
Metalmecánica Beltrán Ltda	Productor	Cr 14 50A-06 Soledad 2000	Instrumentos y herramientas de acero	Barranquilla
IMPUCHE S A	productor	CL 10 32 137	Hierro y acero	GALAPA
ARCELORMITTAL STAINLESS SERVICE ANDINO S A EN LIQU	productor-Distribuidor-Importador	CL 1 F 3 364 MZ B TL 7	Hierro y acero	Barranquilla
ALFONSO GONZALEZ V Y COMPANIA LTDA	Productor -Distribuidor	CALLE 51 37 48	SERVICIOS DE MANUFACTURA, ELABORACION Y	Barranquilla
HOLCIM COLOMBIA S.A.	Distribuidor	Kilómetro 6 Vía a Juan Mina	cementos, derivados, aceros reforzados	Barranquilla
Aceros Industriales S.A.	Productor-exportador	Cl 44 46-126 Abajo	transformacion y comercializadora de aceros es	barranquilla-Medellin-Bogotá
Hierros Y Aceros De La Costa Ltda.	Productor	Cl 44 46-126	Aceros, hierro templado	Barranquilla
CENTRO ACEROS DEL CARIBE LTDA.	productor-Distribuidor-Importador	Cl 31 28-62	Aceros, hierro templado	Barranquilla
CENTRAL DE HIERROS LTDA.	Productor	Cl 30 28-103	Hierro y acero	Barranquilla
C.I. FRONTER S.A.	Comercializador-Importador	Av. C/valar Cl110 12f-29	Acero especial	Barranquilla
AGROHIERROS S.A.	Productor-Importador	Av Circunvalar Cl 110 12 F-29	Hierro y acero	Barranquilla
ACEROS Y MALLAS LTDA	Productor-Importador-Exportador	Calle 52 No. 36-47	Mallas metalicas, carpinteria metalica	Barranquilla
Tecni Aceros H.r.	Productor	Cr50 B 43-12 L-2	Acero especial	Barranquilla
INOXCARIBE	Productor	Vía 40 83-33	Cocinas Industriales, Equipos de Refrigeración	Barranquilla
DISEÑO & ESTRUCTURA INDUSTRIALES	Productor-Importador	Cl 30 Km 7 Vía Aeropuerto 1-135	Diseño industriales	barranquilla
MODULART S.A.S	Productor	Cl 44 50-30	Diseño industriales	Barranquilla
PERFILÁMINAS	Productor	Cl 30 30-84	Láminas galvanizadas	Barranquilla
ACER GLASS S.A.S.	Productor	Cr44 69-174	Láminas galvanizadas	Barranquilla
INOXCENTER S.A.	Productor	Cr67 40-62	Acero especial	Barranquilla
BOHÓRQUEZ METALMECÁNICA INDUSTRIAL	Productor -Distribuidor	Cl 44 52-11	Acero especial	Barranquilla
COCINAS GUINOVART METÁLICAS LTDA.	Productor-Exportador	Cl 40 46-146	acero especial, cocinas industriales	Barranquilla
INOX HOME BARRANQUILLA	productor	Cr50 107-110 Casa 29 Villa Santo	acero	Barranquilla